

al-bayān – journal of qur'ān and
ḥadīth studies 12 (2015) 165-194



brill.com/jqhs

Negotiation Skills in the Sunnah: A Case Study on Ḥudaibiyah Peace Negotiation

مهارات التفاوض في السنة النبوية : صلح الحديبية نموذجاً

Muhammad Sharaf al-Qudah
Ṭālib Dukturah, Bāhith wa Mudarib fī al-Shu'ūn al-Idārah, al-Jāmiʿah al-Waṭanīah al-Mālīziyyah

Akram Muhammad Nemrawi
Ṭālib Dukturah fī al-Ḥadith al-Sharīf bi Akādīmiyah al-Dirāsāt al-Islāmiyyah, Jāmiʿah Mālāyā-Mālīziyya
abuahmad15@yahoo.com

Faisal Ahmad Shah
Ustādh Musāʿid fī al-Ḥadīth, Ra'īs Qism al-Qurān wa al-Ḥadīth, Akādīmiyah al-Dirāsāt al-Islāmiyyah, Jāmiʿah Mālāyā-Mālīziyya
faisalas@um.edu.my

Abstract

This article deals with the issue of negotiation skills in the Sunnah which adopted Hudaibiyah peace negotiation as a case study where it manifested many negotiating skills. Through this research, many skills has been developed, highlighted and linked to the theories of modern negotiation management. This research began with discussing about the meaning of negotiation skills, the elements of the main negotiating, skills related to negotiator behavior, steps and different stages of negotiation, and application of these skills in the peace negotiation. The findings of this research proved the mastery of the Prophet Muhammad, peace be upon him in negotiating skills that led to the success of the peace negotiation. This remarkable peace negotiation honoured Muslims space in the propagation of Islam which also called as landslide conquest. The skills and negotiating tactics adopted by the Prophet Muhammad, peace be upon him now taught in the books of management science in general, and the books of negotiation in particular.

 doi 10.1163/22321969-12340012

Keywords

Hudaibiyah – skill – negotiation – peace – management – sunnah

المقدمة

تعد مهارات التفاوض من المهارات الإنسانية الهامة والتي تتصل اتصالاً مباشراً بشؤون الانسان جميعها سواءً في علاقاته مع الأفراد أو في مجال عمله الإداري والوظيفي أو في حياته اليومية في عمليات البيع والشراء والمساومة، سواءً كان التفاوض في الأسواق الحقيقية أو بصورتها الإلكترونية المعاصرة، وإذا كانت هذه المهارة هامة للأفراد فمما لا شك فيه أنها تمثل حاجة أكبر في التجمعات سواء كانت شركات اقتصادية أو جماعات وأحزاباً أو دولاً، كونها الطريق لمعالجة المشكلات وحلها في هذه التجمعات.

ومن الجدير بالذكر أن عملية التفاوض تطورت مع الزمن ووضعت لها أسس وقواعد تنظمها وتحسن من كفاءتها للوصول إلى نتائج مرضية لأطراف التفاوض من خلال تطبيقات الأفراد والمؤسسات والدول لعملية التفاوض، وقد تم تحسين هذه العملية من الناحية الإدارية من خلال ما يعرف في علم الإدارة بأفضل الممارسات (best practice)، والتي تعرف بأنها تقنيات ووسائل في تطبيق المهام تقود للحصول على نتائج مميزة.[1]

وبالرغم من أن هذا العلم (مهارات التفاوض) هو من العلوم الحديثة نسبياً من حيث استقلاله بالبحث والتأليف في كتابات علماء الإدارة، إلا أن معظم القادة الناجحين مارسوا هذا العمل بشكل أو بآخر للوصول إلى أفضل النتائج فيما يواجههم من أزمات ومشاكل، والمتتبع للتاريخ سيجده غنياً بعمليات التفاوض سواءً بين الأفراد أو الحكومات.

وقد مر هذا العلم بمراحل ثلاث متتابعة حتى اكتمل الإطار النظري العام له، بحيث أصبح علماً مستقلاً قائماً بذاته، وهذه المراحل الثلاث هي مرحلة فن أو مهارة التفاوض، ومرحلة أدب التفاوض، وأخيراً مرحلة علم التفاوض.[2]

1 Chennamaneni, A. and Teng, J. T. C. *An Integrated Framework for Effective Tacit Knowledge Transfer.* (n.pl.: n.pb., 2011).

2 Al-Khuḍīrī Muḥsin, *Tanmīah al-Mahārāt al-Tafaouḍīah*, (Al-Qāhirah: al-Dār al-Miṣrīyyah al-Lubnānīyah al- Ṭaba'ah al-'Ūla, 1993 M), 13-14.

مشكلة البحث وأسئلة الدراسة

من الجدير بالذكر ، أن علم التفاوض الحديث قد وضع الأسس والمبادئ لتحقيق النجاح في المفاوضات التي تدور على الصعيد الفردي ، أو الجماعي ، أو على صعيد الدول ، مما يعين المفاوض على القيام بهذه المهمة بكفاءة واقتدار ، والناظر في التاريخ الاسلامي بشكل عام ، وفي صلح الحديبية بشكل خاص ، يرى كيف استطاع النبي صلى الله عليه وسلم ادارة دفة المفاوضات ببراعة واقتدار .

هذا البحث ، هو محاولة من الباحثين من أجل التأصيل الموضوعي للسنة النبوية في القضايا المعاصرة التي يحتاجها المجتمع الإنساني ، وتعزيز فهم النصوص النبوية واستنباط دلالاتها في القضايا المعاصرة ، وربطها بالعلوم الإدارية المعاصرة .

والمشكلة التي يحاول الباحثون حلها من خلال هذا البحث هو المساهمة في ردم الهوة المصطنعة بين العلوم الإدارية العصرية وبين التراث الإسلامي بشكل عام ، والسنة النبوية بشكل خاص ، وإبراز عناية السنة المطهرة بالإنسان وتنمية مهاراته في جوانب حياته المختلفة ، من خلال تناول العملية التفاوضية في صلح الحديبية . تهدف هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية :

1. ما معنى مهارات التفاوض لغة واصطلاحاً ؟
2. ما هي عناصر التفاوض الرئيسية ؟ وما هي تطبيقاتها في صلح الحديبية ؟
3. ما هي المهارات المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي ؟ وما هي تطبيقاتها في صلح الحديبية ؟
4. ما هي خطوات التفاوض ؟ وما هي تطبيقاتها في صلح الحديبية ؟
5. ما هي المهارات التي جعلت النبي صلى الله عليه وسلم مفاوضاً ناجحاً ، ومقارنتها مع علم التفاوض الإداري الحديث ؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

1. بيان معنى مهارات التفاوض لغةً واصطلاحاً .
2. بيان عناصر التفاوض الرئيسة وتطبيقاتها في صلح الحديبية .

3. توضيح المهارات المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي وذكر تطبيقاتها في صلح الحديبية.
4. تجلية خطوات التفاوض وبيان تطبيقاتها في صلح الحديبية.
5. إبراز المهارات التفاوضية التي استخدمها النبي صلى الله عليه وسلم في صلح الحديبية ومقارنتها مع علم التفاوض الإداري الحديث.

الدراسات السابقة

من خلال البحث والإطلاع لم نعثر على دراسة مستوعبة تتناول هذا الموضوع بالبحث، والدراسات والكتب المتوفرة في المكتبات الورقية والإلكترونية تتناول علم التفاوض من وجهة النظر الإدارية من حيث عناصر التفاوض، وخطواته، والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية، بينما تتناول كتب السيرة النبوية صلح الحديبية من الناحية التاريخية والشرعية، ومن أهم هذه الكتب:

1. محسن الخضيري، **تنمية المهارات التفاوضية**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية الطبعة الأولى: يقدم الكاتب الموضوع بشكل نظري ثم يقدم تطبيقات عملية، يبدأ الكتاب بتوضيح مفهوم التفاوض وشروطه، ومبادئه الثلاثة والعشرين، ثم خطوات التفاوض، ويتناول مناهج واستراتيجيات التفاوض، كما يعرف الكتاب بمهارات المفاوض المحترف والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها، وفي النهاية يعرض الكتاب لحالات عملية في التفاوض.
2. صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد (2003م)، **التفاوض الفعال في الحياة والأعمال**، مصر: مكتبة عين شمس للنشر، الطبعة السابعة: حيث يركز الكتاب على التكتيكات التفاوضية والتي تزيد من نجاح عملية التفاوض سواءً في الحياة الإنسانية، أو في بيئة الأعمال التجارية وعقد الصفقات.
3. نادر أحمد أبوشيخة (2011م)، **أصول التفاوض**، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية: يلقى هذا الكتاب الضوء على المفاهيم الأساسية في التفاوض، ومحاولة إيضاح هذه المفاهيم للطلاب وممارسي الأعمال التفاوضية، ويحاول المؤلف أن يجيب على أسئلة كثيرة، منها:

كيف يستطيع المرء أن يغير الموقف من الصراع إلى مشكلة يتم التعاون لحلها ؟ وهل التفاوض علم أم فن؟ وهل المفاوضون يولدون أم يصنعون؟ وكيف يمكن الاستعداد للتفاوض؟ ثم ما هي الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن استخدامها في التفاوض؟

4. سماح الغندور (2011م) **التنمية البشرية في السنة النبوية- دراسة موضوعية** – كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية بغزة: عبارة عن رسالة للحصول على درجة الماجستير في الحديث الشريف وعلومه، وقد ذكرت الباحثة عن تنمية مهارات التفاوض في السنة النبوية بشكل مختصر في المطلب الرابع من المبحث الأول من الفصل الثالث تحت عنوان "التنمية القيادية والإدارية"، وذكرت الباحثة في رسالتها بعض الصفات الواجب توفرها في المفاوض، واستشهدت بما تقول من السنة النبوية بحادثة هجرة المسلمين إلى الحبشة، والمهارات التي استخدمها جعفر بن أبي طالب رضي الله عنه في كسب ود الملك النجاشي.

5. حسين يونس (2009م) **فن التفاوض النبوي**، عبارة عن مقالة إلكترونية في مدونة الكاتب تطرق خلالها إلى بعض المهارات التفاوضية التي مارسها النبي صلى الله عليه وسلم خلال صلح الحديبية، وخلص الكاتب إلى أن التفاوض النبوي في صلح الحديبية أفصح عن دبلوماسية عالية جداً تمتع بها رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم.

6. محمد طارق (2006م)، **مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة**، الدار الجامعية: يتعرض الكاتب فيه إلى مهارات التفاوض التي تمكن الشخص من كسب الصفقات وتحسين الشروط التفاوضية في شتى المجالات.

7. جيرارد آي. نيرنبرج وهنري اتش كاليرو (2010م) الفن الجديد للتفاوض (مترجم للعربية)، الرياض: مكتبة جرير، الطبعة الأولى: يتناول الكتاب حسم الصفقات، سواءً فى مجال التجارة أو فى أي منحى من مناحي الحياة وذلك عن طريق استعراض عدد من المواضيع الهامة، منها أساسيات التفاوض وتقنيات التفاوض الفعال، كذلك يساعد الكتاب على تطوير المهارات الشخصية ومهارات العرض الخاصة بالمفاوض.

8. Roger Dawson's (1995) **secrets of power Negotiating**, Career Press:

حيث يناقش أستاذ التفاوض روجر داوسون في هذا الكتاب كيفية الحصول على أقصى استفادة من المفاوضات وكسب الصفقات ، وما يميز الكتاب عن غيره أنه يشمل بالإضافة الى عناصر عملية التفاوض ، نصائح تفاوضية عملية ومجربة ، ويقسم الكتاب الى عدة مراحل : مناورات الافتتاح ، مناورات المرحلة الوسطى ، مناورات الختام ، ثم يتطرق الى أنواع المفاوضين .

9. Roger Fisher and William Ury (2012), Getting to yes negotiating an agreement without giving in, Random House Business Books, third edition.

فكرة الكتاب هي محاولة التوصل إلى اتفاق وإنهاء النزاع من خلال اتباع مبادئ أربعة أثبتت نجاحها في تجارب إنسانية على مستوى الأفراد والجماعات والدول وهي : فصل الأشخاص عن المشكلة ، التركيز على المصالح وليس المواقف ، ابتكار الخيارات لتحقيق مكاسب متبادلة ، والحرص على استعمال معايير موضوعية . وكذلك تضمن الكتاب تشخيص ووصف للعقبات الثلاث التي تعترض المفاوض وسبل التغلب عليها .

ويتميز هذا البحث عن غيره من الدراسات والكتب أنه ينظر نظرة شمولية الى صلح الحديبية باعتباره حالة دراسية متميزة في علم التفاوض ، ويسقط تفاصيل هذا الصلح ومراحله على ما هو موجود في كتب علم التفاوض الإداري الحديث ، فهو يشكل حلقة وصل ما بين السنة النبوية المطهرة ، وعلم التفاوض الحديث ، وهذا ما لم يتناوله أي باحث من قبل بشكل مفصل كما هو الحال هنا .

منهجية البحث

في هذا البحث سيقوم الباحثون من خلال الاستقراء في صحيح السنة النبوية معرفة كيف قام النبي صلى الله عليه وسلم بتطبيق مهارات التفاوض عملياً في واقعة صلح الحديبية ، والتي يرى الباحثون فيها حالة دراسية مميزة ، حيث يمكن تتبع خطوات هذا الصلح وربطه بما قرره علماء الإدارة المعاصرون من قواعد عامة ومبادئ لهذا العلم ، وكذلك المهارات التي استخدمها النبي صلى الله عليه وسلم في سبيل الحصول على صلح مع قريش والذي عبر عنه القرآن الكريم في سورة الفتح بأنه فتح مبين على قول

أكثر المفسرين ، وقد تم الاعتماد على رواية البخاري التي تناولت أحداث الصلح بشكل كامل[3] ، ورواية أخرى لأحمد فيها شيء منالزيادة .[4]

وتتلخص أحداث صلح الحديبية أنه في شهر ذي القعدة من العام السادس للهجرة – شهر مارس سنة 628 ميلادي – ، أعلن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه يريد المسير إلى مكة لأداء العمرة ، وأذّن في أصحابه بالرحيل إليها لأدائها وسار رسول الله صلى الله عليه وسلم بألف وأربع مئة من المهاجرين والأنصار ، وكان معهم سلاح السفر لأنهم يرغبون في السلام ولا يريدون قتالاً مع المشركين ، ولبسوا ملابس الإحرام ليؤكدوا لقريش أنهم يريدون العمرة ولا يقصدون الحرب ، وحملهم للسيوف إنما كان لحمايتهم مما قد يعترضهم في لطريق . وعندما وصلوا إلى (ذي الحليفة) ٥أحرموا بالعمرة . فلما اقتربوا من مكة بلغهم أن قريشاً جمعت الجموع لمقاتلتهم وصدهم عن البيت الحرام .

فلما نزل الرسول صلى الله عليه وسلم بالحديبية[6] أرسل عثمان بن عفان إلى قريشوقال له : أخبرهم أنّا لم نأت لقتال ، وإنما جئنا عُمّاراً ، وادعهم إلى الإسلام ، وأمره أن يأتي رجالاً بمكة مؤمنين ونساء مؤمنات ، فيبشرهم بالفتح ولكن عثمان احتبسته قريش ،

3 Muḥammad bin Ismāʿīl, Abū ʿAbd Allāh al-Bukharī al-Jaʿfī al-Bukhārī, *al-Jāmiʿ al-Musnad al- Ṣaḥīḥ al-Mukhtaṣar min Umūr ar-Rasūl wa Sunanihi wa Ayyāmihi*, Taḥq. Muḥammad Ẓuhayr bin Nāṣir al- Nāṣir (Beirūt: Dār Ṭūq al-Najāt, (د. ط), Kitāb al-Shurut, Bāb al-Shurut, Bab al-Shurut fī al-Jihād wa al-Maṣalaḥah maʿa ʾahli al-Ḥarb wa Kitābah al-Shurut, 193/3 (2731), 1422 H).

4 Abū ʿAbd Allāh Aḥmad bin Muḥammad bin Ḥanbal bin Hilāl bin Asad Al-Shībānī, *al-Musnad*, Taḥq. Shuʿib al- Arnaʾūt wa ākhirūn (Beirūt: Muʾasasah al-Risālah, al- Ṭabaʿah al-ʾŪlā, Ḥadīth al-Musawwir bin Mukharamah al-Zaharī, 212/31 bi al-raqm (18910), wa qāla al-Sheīkh Shuʿib al-Arnaʾūt: ʾIsnadihi Ḥasan, 2001 M).

5 Zū al-Ḥalīfah: Qaryah baynahā wa bayna al-Madīnah al-Munawwarah Sittah Amyāl aw Sabʿah, wa minha Mīqāt Ahl al-Madīnah, wahuwa min miyāh jishm baynahum Banī Khajah min ʿAqīl.

Unẓur: al-Ḥamawī, Shihāb al-Dīn Abū Abd Allāh Yāqūt bin ʿAbdullah al-Rūmī, Muʿjam al-Buldān (Beirūt: Dār Ṣādir, al- Ṭabaʿah al- Thāniyah, 296/2, 1995 M).

6 Al-Ḥudaibiyah: Hiya qaryah mutawassiṭah bi al-kabīrah, summiyat bi biʾrin hunāka ʿinda Masjid al-Shajarah allatī bāyʿ Rasulullah Ṣallā Allāh ʿAlayhi wa Salam taḥtaha, wa qīla summiyat bi Shajarah Ḥadbāʾ kānat fī dhalik al-Mawāḍiʾ, wa bayna al-Ḥudaibiyah wa Makkah Marḥalah, wa baynaha al-Madīnah al-Munawwarah tisʿu Marāhil, wa baʿḍa al-Ḥudaybiah fī al-ḥil wa baʿḍiha fī al-ḥaram,wa huwa abʿad al-ḥil min al-bayt wa laisa huwa fī ṭūl al-ḥarām wa lā fī ʿirḍihi, bal huwa fī mithli zāwiyah al-ḥaram, falidhalika ṣār baynaha wa bayna al-Masjid akthar min yawm.

فتأخر في الرجوع إلى المسلمين فخاف الرسول عليه ، وخاصة بعد أن شاع أنه قد قتل ، فدعا إلى البيعة فتبادروا إليه وهو تحت الشجرة ، فبايعوه على أن لا يفروا ، وهذه هي بيعة الرضوان ، وهنا حدثت أزمة بين المسلمين ومشركي قريش

فأرسلت قريش مفاوضين عدة إلى المسلمين آخرهم سهيل بن عمرو[7] لعقد الصلح ، فلما رآه النبي قال : قد سهل لكم أمركم ، أراد القوم الصلح حين بعثوا هذا الرجل ، فتكلم سهيل طويلاً ثم اتفقا على قواعد الصلح .[8]

وقد قسمنا البحث إلى أربعة مباحث هي :

- المبحث الأول : معنى مهارات التفاوض لغة واصطلاحاً .
- المبحث الثاني : عناصر التفاوض الرئيسية .
- المبحث الثالث : المهارات المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي .
- المبحث الرابع : خطوات التفاوض .

وأخيراً نسأل الله التوفيق والسداد ، فإن أصبنا فمن الله ، وإن أخطأنا فمن أنفسنا المقصرة والشيطان .

المبحث الأول : معنى مهارات التفاوض لغةً واصطلاحاً

أولاً : مهارات التفاوض لغةً

من خلال البحث في معاجم وقواميس اللغة العربية حول المعنى اللغوي لكلمة مهارات تبين أنها جمع ،ومفردها مهارة ، وهي مأخوذة من الفعل الثلاثي مَهَرَ وتطلق على معاني عدة تدور حول الحذق بالشيء وإتقانه .

---

7 Huwa Sahil bin ʿAmru bin ʿAbd Shams bin ʿAbd bin Naṣir bin Mālik bin Mālik bin Ḥasl bin ʿĀmir bin Lu'ay, bi kuniya Abā Yazīd, tūfī sanah thaman ʿasharah Hijriyyah, fāwiḍa Rasulullah Ṣallā Allāh ʿAlayhi wa Salam yawm al-Ḥudaybiah wa Itqaq maʿahu ʿalā al-Ṣalaḥ,Aslam wa Aṣbaḥ Aḥad al-Ṣaḥābat al-Kirām.

8 Unẓur: Al-ʿUmrī, 'Akram Ḍiyā', *Al-Sīrah al-Nabawiyyah al-Ṣahīhah*, (al-Madīnah al-Munawwarah: Maktabah al-ʿUlūm wa al-ḥukm, al-Ṭabaʿah al-Sādisah, 1994 M), 1/434-453.

wa al-Būṭi, Muḥammad Saʿid Ramaḍān, *Fiqh al-Sīrah al-Nabawiyyah* (Damshiq wa Beirūt: Dār al-Fikr, al-Ṭabaʿah al-ʿĀshirah, 1991M), 230-233.

wa al-Ghazāli, Muḥammad, Fiqh al-Sīrah, *Kharaj Aḥādīthah Muḥammad Nāṣir al-Dīn al-Bānī*, (Damshiq: Dār al-Qalam, al-Ṭabaʿah al-Ūla, 1427 H), 325-340.

قال الأزهري : "الماهر : الحاذق بكل عملٍ ، وأكثر ما يصف به السابح ، ويقال : مَهَرت بهذا الأمر أمهَرُ به مهارة : إذا صرت به حاذقا ".[9]

وقال ابن منظور : "والمهارة الحذق في الشيء ، والماهر : الحاذق بكل عمل ، وأكثر من يوصف به السابح المجيد ، والجمع مَهَرَة"[10] ، والمهارة هي الإحاطة بالشيء من كل جوانبه ، والإجادة التامة له . يُقال : الماهر ، أي : الحاذق بكل عمل ، أو الوصول إلى درجة الإتقان التي تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت ، وبأقل ما يمكن من الجهد .

ويرى الباحثون أنه مما سبق من التعريفات يتبين أن المهارة ليست أي أداء يقوم به المتعلم ، وأنها لا تتحقق إلا إذا اتسم أداؤه بعدد من القدرات العليا ، مثل : الحذق ، والإجادة للشيء ، الدقة والسرعة في الأداء .

أما كلمة التفاوض فهي مأخوذة من الفعل الثلاثي فَوَضَ ، ويدور المعنى حول المشاركة التي تكون بين اثنين والاختلاط .

قال أبو نصر الفارابي : "تفاوض الشريكان في المال ، إذا اشتركا فيه أجمع ، وهي شركة المفاوضة ، وفاوضه في أمره : أي جاراه ، وتفاوض القوم في الأمر ، أي فاوض فيه بعضهم بعضاً ".[11]

وقال ابن منظور : "والمفاوضة : المساواة والمشاركة ، وهي مفاعلة من التفويض ، كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه ، أراد محادثة العلماء " .[12]

ثانياً : مهارات التفاوض اصطلاحاً

من خلال البحث في كتب الإدارة عامة ، وكتب علم التفاوض خاصة ، نجد أن هنالك تعريفات عدة لعلم التفاوض من أشهرها :

---

9 Muḥammad bin Aḥmad bin al-Azharī, Abū Manṣūr Al-Harawī, *Tahdhīb al-Lughah, Taḥqīq Muḥammad ʿIwaḍ Murʿib* (Beirūt: Dār Iḥyāʾ al-Turath al-ʿArabī, al-Ṭabaʿah al-Ūla, 159/6, 2001 M).

10 Muḥammad bin Mukarram bin ʿAlī, Abū al-Faḍil Jamāl al-Dīn al-Ansāri al-Rawīfʿī al-Ifrīqī Ibn Manẓur, *Lisan al-ʿArab* (Beirūt: Dār Ṣādir, al-Ṭabaʾah al-Thālithah, 184/5, 1414 H).

11 Abū Nasr Al-Fārābī, *al-Ṣiḥāḥ Tāj al-Lughah wa Ṣiḥaḥ al-ʿArabiyyah*, 1099/3.

12 Lisān al-ʿArab, 210/7.

عرفه صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد أنه: "نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف".[13]

وعرفه محسن الخضيري أنه: "عملية تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر، سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من جميع الأطراف المتفاوضة".[14]

وعرفه محمود علي ومحمد الهزايمة بأنه: "موقف تعبيري قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة بهدف تقريب وتكييف وجهات النظر المختلفة واستخدام مختلف أساليب ومهارات الاقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل أو الامتناع عن عمل في إطار العلاقة بين أطراف العملية التفاوضية".[15]

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نعرف مهارات التفاوض: بأنها الخصائص والصفات التي يتمتع بها المفاوض لإنجاز محادثات تتم بين طرفين متنازعين، من أجل تسوية سلمية للقضية المتنازع عليها، من خلال استعراض البدائل، للتوصل لحلول مقبولة بأقل الخسائر المترتبة على عملية التفاوض.

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن عملية التفاوض تقوم على أسس عامة وعناصر رئيسية

1. يوجد طرفان أو أكثر لديهم نية حقيقية للاتصال والتفاعل فيما بينهملتحقيقنتائج وأهداف نافعة لهم.
2. توجد قناعة لدي كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الآخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.
3. يوجد قناعة لدي كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه، وتقديم تنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح عادلة للأطراف كلها.

13 ʿAfīfī, Ṣadiq Muḥammad, wa Saʿad Jurmain Ḥazīn, *Al-Tafāouḍ al-Faʿāl fī al-Ḥayat wa al-*Amāl (Meṣir: Maktabah Ayn Shams Linnashar, al-Ṭabaʿah al-Ṣābiʿah, 2003 M), 13.

14 Muḥsin Al-Khudīrī, *Tanmiyyah al-Tafāwuḍ*, 5.

15 Ibid., 25.

4. يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات، والقدرات لدى أفراد التفاوض وفرقه في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.
5. يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض، وقدرات التأثير والإقناع حيث لا تتوقف على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية، وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.

المبحث الثاني: عناصر التفاوض الرئيسية وتطبيقاتها من صلح الحديبية

من خلال التعريفات السابقة نستطيع أن نحدد عناصر عملية التفاوض وهي:
أولاً: الموقف التفاوضي: حيث يقتضي الموقف التفاوضي أن يكون جلياً لا غموض ولا لبس فيه [16]، وفي الحديبية كان هناك موقف واضح وهو قدوم المسلمين إلى مكة لأداء مناسك العمرة، ومنع قريش لهم من دخولها، وهنا بدأت المفاوضات بينهم.
ثانياً: أطراف التفاوض: يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة، لاعتبارات المصلحة، أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.[17]

وفي صلح الحديبية كان هنالك طرفان، هما وفد المسلمين برئاسة الرسول صلى الله عليه وسلم، ووفد المشركين من خلال أكثر من مفاوض آخرهم سهيل بن عمرو الذي تم على يديه الصلح.

16 Muḥsin al-Khudīrī, *Tanmiyyah al-Tafāoudiyah*, 27.
17 Ibid., 28.

ثالثاً : القضية التفاوضية : لا بد أن يدور التفاوض حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون ، وقد تكون القضية : قضية إنسانية عامة ، أو شخصية خاصة أو تكون قضية اجتماعية ، أو اقتصادية أو سياسية ، أو أخلاقية . . . الخ ، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي ، [18] والقضية التفاوضية في الحديبية كانت سياسية باعتبارها نزاعاً بين كيانين أدى إلى حدوث أزمة بينهما ، وعامة تخص المسلمين جميعهم ولا تقتصر على الحاضرين مع الرسول صلى الله عليه وسلم ، لأن المسألة يترتب عليها أمور تتعلق بمستقبل الإسلام ، وكذلك بالمقابل كانت القضية التفاوضية تخص المشركين جميعهم لما فيه من سمعة لهم أمام العربِ في شبه الجزيرة العربية ، وقوتهم ومكانتهم فيها .

رابعا : الهدف التفاوضي : لا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه ، وتوضع من أجله الخطط والسياسيات ، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة ، وبجري التحليلات العميقة لكل خطوة . [19]

والهدف التفاوضي في الحديبية كان واضحاً لكلا الطرفين ، فالمسلمون يهدفون إلى تحقيق مكسب سياسي استراتيجي بعيد المدى والأثر ، يتجسد بالاعتراف بهم سياسياً ، وما سيعكسه هذا الاعتراف في الواقع العملي من سهولة نشر الدعوة الإسلامية في الجزيرة العربية ، ويؤكد ذلك قول النبي صلى الله عليه وسلم في رواية ا لبخاري [20] "وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ ، لَا يَسْأَلُونِي خُطَّةً يُعَظِّمُونَ فِيهَا حُرُمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ إِيَّاهَا " وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم : "إِنَّا لَمْ نَجِئْ لِقِتَالِ أَحَدٍ ، وَلَكِنَّا جِئْنَا مُعْتَمِرِينَ ، وَإِنَّ قُرَيْشًا قَدْ نَهِكَتْهُمُ الحَرْبُ ، وَأَضَرَّتْ بِهِمْ ، فَإِنْ شَاءُوا مَادَدْتُهُمْ مُدَّةً ، وَيُخَلُّوا بَيْنِي وَبَيْنَ النَّاسِ ، فَإِنْ أَظْهَرْ : فَإِنْ شَاءُوا أَنْ يَدْخُلُوا فِيمَا دَخَلَ فِيهِ النَّاسُ فَعَلُوا ، وَإِلَّا فَقَدْ جَمُّوا ،

---

18 Ṭariq, Muḥammad, *Maharāt al-Tafāoud wa al-Taʿāqad al-Ḥadīthah fī al-Majālāt* (Dār al-Jāmiʿiyah, 2006), 17.

19 Idem, 1.9.

20 Abū Abd Āllah Al-Bukhāri, *al-Ṣaḥīḥ*, Kitāb al-Shurūt, Bāb al-Shurūt fī al-Jihād wa al-Maṣālaḥah maʿa Ahl al-Ḥarb wa Kitabah al-Shurūt, 193/3 bi al-raqm (2731).

وَإِنْ هُمْ أَبَوْا ، فَوَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَأُقَاتِلَنَّهُمْ عَلَى أَمْرِي هَذَا حَتَّى تَنْفَرِدَ سَالِفَتِي ، وَلَيُنْفِذَنَّ اللَّهُ أَمْرَهُ ".

فالنبي صلى الله عليه وسلم كان هدفه واضحاً مسبقاً ، وهو الوصول إلى خطة أو عهد حتى يخلّوا بينه وبين الناس ، أما المشركون فهم يسعون لمنع المسلمين من دخول مكة لما يشكله هذا الأمر من ضغط نفسي واجتماعي يؤثر في سمعتهم بالجزيرة العربية وحتى لا تقول العرب بأن محمداً وأصحابه دخلوا مكة عنوة عنهم .

يوضح الرسم في الصورة رقم 1 ، عناصر العملية التفاوضية في علم التفاوض ومدى انطباقها على صلح الحديبية كحالة دراسية .

المبحث الثالث : المهارات المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي

المطلب الأول : المهارات المتعلقة بالمفاوض في حد ذاته

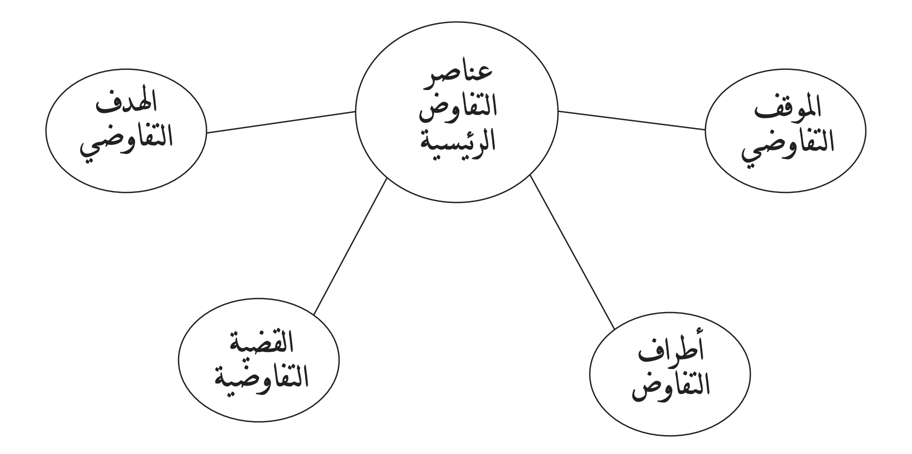
يتوقف النجاح في المفاوضات أو الفشل إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من مهارات عديدة تمكنه من تعظيم نتائج التفاوض لصالح موقفه التفاوضي ، وكذلك الالتزام بالأهداف والهدوء والسيطرة على النفس فضلاً عن استثمار الوقت واستغلاله أحسن استغلال ، حيث أن مهمته أساسا عرض أفكاره والترويج لها .

أهم المهارات ذات العلاقة بالمفاوض وتطبيقاتها من صلح الحديبية :

أولاً : أن يجري المفاوض مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة والصلاحية لعقد اتفاقيات ، وتجنب التفاوض مع غيرهم لأن فيه مضيعة للوقت .

وفي الحديبية كان الرسول صلى الله عليه وسلم يتفاوض مع قريش نيابة عن المسلمين وهو يمتلك الصلاحيات الكاملة كزعيم للمسلمين ولدولتهم الناشئة ، ومثل الطرف الثاني من قريش أشخاص بصفة رسمية ، فهم مكلفون من قبلهم ويتحدثون باسمهم ، فقد أرسلت قريش مجموعة من المفاوضين ، فقد أرسلت عروة بن مسعود الثقفي[21] أولًا ، ثم الحليس بن

21 Huwa ʿUrwah bin Masʿud bin Mutʿab bin Mālik bin Kaʿab bin ʿAmru bin Saʿad bin ʿAuf bin Thaqīf al-Thaqafī, wa huwa ʿam Wālid al-Mughīrah bin Shuʿbah, wa Ummihi Sabīʿah binti ʿAbdul Manāf ʿUkht Āminah, kāna aḥada akābir qawmihi, wa qīla ʿannahu huwa



علقمة الكناني سيد الأحابيش[22] ، ثم مكرز بن حفص [23] وأعقبته بسهيل بن عمرو الذي تم على يديه الصلح مع المسلمين ، وفي رواية أحمد[24] عندما أرسلت قريش سهيل قالت له : ائتِ مُحَمَّدًا فَصَالِحْهُ ، فهذا دليل على تفويض قريش لسهيل بصلاحيات تمكنه من عقد الصلح مع المسلمين .

ثانيا : معرفة الهدف الرئيسي من المفاوضات ، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية بما لا يمس جوهر المفاوضات ولا هدفها ،وعدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى .

---

al-Murād bi (al-Rajul) fī qawlihi Ta'ala عَلَى رَجُلٍ مِنَ الْقَرْيَتَيْنِ عَظِيمٍ, Al-Zukhruf: 31, Arsalihi Rasul ilā al-Ṭā'if yad'ūhum ila al- 'Islām, Faqtulūhu ba'da Muqaddimah min Ḥanīn, wa kāna Ṣāḥib Quraysh yawm al-Ḥudaybiah.

Unẓur: al-'Aṣbahanī, 'Abu Nu'im 'Aḥmad bin 'Abdullah bin Aḥmad bin 'shak bin Musā bin Mehrān, Ma'rifah al-Ṣaḥābah, (Al-Riyāḍ: Dār al-Waṭan linnashar, al-taba'ah al-ūlā, 1998 M), 2188-2189/4

22 Huwa al-Ḥulays bin 'Alqamah al-Ḥārithī, min banī al-Ḥarith bin 'Abdul Manāt bin Kanānah, Sayd al-Aḥābīsh wa Ra'īsihim yawm ahd, wa kāna ma'a Mushrikī Quraish, wa al-Aḥābīsh: Hum Banū al-Musṭallaq min Khazā'ah, wa Banū al-Hawn bin Khazīmah.

23 Huwa Makaraz bin Ḥafṣ bin al-Akhif bin 'Alqamah bin 'Abdul al-Ḥarith bin Manqudh bin Bughaid bin 'Āmir bin Lū'ay al-Qarashī al-'Āmiri, wa Dhakara Ibn Ḥibban anna lahu Ṣahbah, wa huwa Shā'ir Jāhilī, Adrak al-Islām wa Qaddama al-Madīnah limā Asar al-Muslimūn Sahīl bin 'Amrū yawm Badr wa Faqh min al-Asar.

24 Al-Shībānī, Aḥmad bin Ḥanbal, *al-Musnad*, Ḥadīth al-Musawwir bin Mukhramah al-Zaharī, 212/3 bi al-raqm (18910).

ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم واضح الهدف منذ البداية ، وظل ثابتاً عليه ، لكنه تنازل عن بعض الأمور غير الجوهرية حتى لا تفوت المصلحة الأكبر ، لأن الصلح فيه مصلحة عظيمة للمسلمين ، فقد تنازل عن أداء العمرة في ذلك العام ويتضح هذا جلياً في قوله صلى الله عليه وسلم " فَقَالَ سُهَيْلٌ : وَاللَّهِ لاَ تَتَحَدَّثُ العَرَبُ أَنَّا أُخِذْنَا ضُغْطَةً ، وَلَكِنْ ذَلِكَ مِنَ العَامِ المُقْبِلِ " [25] ، وتنازل أيضاً صلى الله عليه وسلم عن كتابة جملة (رسول الله) ، وجملة (باسم الله) في سبيل إتمام الصلح ، وقدّر عليه السلام أن لا تكون هذه الأمور الشكلية عائقاً لإتمام الصلح ، وهنا شعر بعض الصحابة أن في مثل هذا الأمر تنازلاً لا يجوز ، لكن الرسول صلى الله عليه بنظرته المستقبلية المؤيدة بالوحي أدرك أن في الصلح منفعة أكبر من التمسك ببعض الشكليات والقشور ، وبالتالي أراد للصلح أن يتم لتحقيق المكاسب منه .

وتم الاتفاق على وقف الحرب بين المسلمين والمشركين لمدة عشر سنين ، وقد قدّر الرسول صلى الله عليه وسلم أن هذه المدة مفيدة للمسلمين تمكنهم من التفرغ للدعوة ونشر الإسلام وبالتالي زيادة أعداد المسلمين وزيادة قوته وشوكته ، وهذا سبب من أسباب تسمية الصلح بالفتح ، فقد ورد عن مُجمّع بن جارية الأنصاري[26] قال : شهدنا الحديبية مع رسول الله صلى عليه وسلم فلما انصرفنا عنها إذا الناس يهزون الأباعر ٢٧ ، فقال بعض الناس لبعض : ما للناس قالوا أوحى إلى رسول صلى الله عليه وسلم فخرجنا مع الناس

25 Abū ʿAbd Allāh, al-Ṣaḥiḥ al-Bukhārī, Kitāb al-Shurūt, Bāb al-Shurut fī al-Jihād wa al-Maṣālah maʿa Ahl al-Ḥarb wa Kitābah al-Shurūt, 193/3 bi al-raqm (2731).

26 Huwa Mujamma' bin Jāriyah, wa Qīl: Ibn Yazīd bin Jāriyah bin ʿĀmīr bin al-ʿĀṭṭāf al-Anṣārī, Jamʿal-Qurān al-Karīm, wa kāna Abū Jāriyah mimani Ittikhadha Masjid al-Dirār.
Unẓur: al-Aṣbahānī, Abū Nuʿaym, Maʿrifah al-Ṣaḥābah, 2544/5.

27 Yahzūna al-Abāʿir: Yaḥthunahā wa Yadfaʿūnahā, wa al-Wahiz Shaddah al-dafʿi wa al-Waṭa'.
Unzur: Ibn al-ʾĀthir, Majd al-dīn ʾAbī al-Saʿadāt al-Mubārak bin Muhammad al-Shibānī al-Jazarī, al-Nihāyah fī Gharīb al-Ḥadīth wa al-Āthar, Taḥq. Ṭahir Āḥmad al-Zāwī wa Maḥmūd Muḥammad al-Ṭanāḥi, (Beirūt: al-Maktabah al-ʿIlmiyyah, (د . ط), 232/5, 1979M).
Wa al-ʾĀbāʿar: Jamʿu bi ʿaīr, wa huwa al-Jamal.
Unzur: Ibn Manẓūr, Lisān al-ʿArab, 71/4.

نوجف [28] ، فوجدنا النبي صلى الله عليه وسلم واقفاً على راحلته عند كراع الغميم [29] ، فلما اجتمع الناس قرأ عليهم (إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُبِينًا) [الفتح: 1] ، فقال رجل : يا رسول الله أفتح هو ؟ قال : "نعم والذي نفس محمد بيده إنه لفتح" [30] .

ثالثاً : الاتزان النفسي والثقة بالنفس، وعدم اظهار الضعف للطرف الثاني. إن ثقة الرسول صلى الله عليه وسلم بأنه مثبت ومؤيد من الله تعالى بثت الطمأنينة والراحة في نفسه وقلبه ، وبأن الله لن يتركه ولن يتخلى عنه ، وبالتالي أدى هذا إلى الثبات على الموقف التفاوضي بالرغم من كثرة رسل قريش ، فظل ثابتاً على موقفه ورأيه ولم يظهر ضعفاً فيتنازل ويقبل بأي صلح واتفاق ، بل أراد صلحاً مشرفاً فيه عز للمسلمين وفائدة طويلة ممتدة ليست آنية زائلة .

وثبات الرسول صلى الله عليه وسلم أدى بقريش إلى أن أصبحت هي من يريد الصلح ويطلبه ويريد أن يتمه ، ففي رواية أحمد [31] عندما أرسلت سهيلا – وهو آخر مفاوض– قالت له : ائْتِ مُحَمَّدًا فَصَالِحْهُ ، وَلَا يَكُونُ فِي صُلْحِهِ إِلَّا أَنْ يَرْجِعَ عَنَّا عَامَهُ هَذَا ، فَوَاللَّهِ لَا تَتَحَدَّثُ الْعَرَبُ أَنَّهُ دَخَلَهَا عَلَيْنَا عَنْوَةً أَبَدًا .

28 Nuwajjif: min al-Ījāf, wa huwa Sara‘ah al-Sīr, wa Qad Awjif Dābbatihi Yuwajjifuhā Ījāfā idha ḥathaha.

Unzur: Al-Jazarī, Ibn al-Āthīr, al-Nihāyah fī Gharīb al-Ḥadith wa al-Āthar. 175/5.

29 Qāla Yāqūt al-Ḥamawī: “Kurā‘i al-Ghamim: Mawḍi‘ bayna Makkah wa al-Madīnah, wa al-Ghamim Mawdi’ lahu Dhikr Kathīr fī al-Ḥadīth wa al-Maghazī, wa qāla Naṣr: “al-Ghamim Mawdi‘ Qarb al-Madīnah, bayna rābigh wa al-Jaḥafah”.

Unzur: Mu‘jam al-Buldān. 214/4.

30 Abū Dāwūd Sulaimān bin al-Ash‘at bin Isḥāk bin Bashīr bin Shadād bin ‘Amrū al-Azdī al-Sajastānī, Al-Sunan, Taḥq. Muḥammad Muḥyī al-Dīn ‘Abdullah al- Ḥamīd, (Beirūt: al-Maktabah al-‘Aṣriyah, 42/4, Kitāb al-Jihād, bāb Fīman ashum lahu Sahmān, 76/3 biraqm (2736), 1990M).

Wa al-Naisābūrī, Abū Abd Allāh al-Ḥakīm Muḥammad bin ‘Abdullah bin Muḥammad bin Ḥamudawayhi bin Na‘im bin al-Hukm al-Ḍabī al-Ṭahamānī al-Ma’rūf bi ibn bay‘i, al-Mustadrak ‘alā al-Ṣaḥiḥin, Taḥqiq Muṣṭafā ‘Abdullah al-Qādīr ‘Aṭa, (Beirūt: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, al-Ṭaba‘ah al-Ūlā, Kitāb Qism al-Fay’, 143/2 bi al-raqm (2593), wa qāla ‘anhu: Hadhā Ḥadīth Kabīr Ṣahīh al-Isnād wa lam Yakhrajāh, wa qāla al-Dhahabī: Ṣahīh.

31 Aḥmad bin Ḥanbal al-Shībānī, Al-Musnad, Ḥadīth bin Mukharamat al-Zaharī, 212/31 bi al-raqm (18910).

رابعاً : التركيز على المصالح وليس على المواقف : إن المفاوض الناجح يركز دائماً على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم إعطاء أهمية كبيرة لمواقف مختلف الأطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الإستراتجية التفاوضية التي يعمل من خلالها .[32]

ويتجلى هذا في موقف النبي صلى الله عليه وسلم خلال مفاوضاته مع عروة بن مسعود[33] كما ورد في رواية البخاري [34] "وجعل يكلم النبي صلى الله عليه وسلم فكلما تكلم أخذ بلحيته" فلم يرد عليه النبي صلى الله عليه وسلم على هذا الموقف ولم يوقف التفاوض معه لأنه أساء الأدب معه، ولكن المصلحة المرجوة من هذا الصلح جعل النبي صلى الله عليه وسلم يتغاضى عن ذلك .

خامساً : تفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين .

إن عمق فهم النبي صلى الله عليه وسلم للضغط الاجتماعي والإعلامي الواقع على قريش من قدوم المسلمين لأداء العمرة ودخول مكة وما سيسببه هذا الأمر من أن محمدا وأصحابه دخلوا مكة عنوة عن قريش، جعله يراعي هذا الأمر ويقبل بأن يرجع هذا العام كما جاء في رواية أحمد [35] " وَلَا يَكُونُ فِي صُلْحِهِ إِلَّا أَنْ يَرْجِعَ عَنَّا عَامَهُ هَذَا ، فَوَاللهِ لَا تَتَحَدَّثُ الْعَرَبُ أَنَّهُ دَخَلَهَا عَلَيْنَا عَنْوَةً أَبَدًا " .

سادساً : عدم التسرع في إصدار الأحكام ولا يحبذ أخذ القرارات المتهورة، بل يجب دراسة قبول أو رفض أي قرار جيدا .[36]

32 Roger Fisher And William Ury, *Getting To Yes Negotiating An Agreement Without Giving In, Random House Business Books* (n.pl.: n.pb., 2012).

33 Huwa ʿUrwah bin Masʿud al-Thaqafī, Taqaddamat Tarjumatihi fī Ṣafḥah, 14.

34 Abū Abd Allāh, al-Bukhārī, *al-Ṣaḥiḥ*, Kitāb al-Shurūt, Bāb al-Shurut fī al-Jihād wa al-Maṣālah maʿa Ahl al-Ḥarb wa Kitābah al-Shurūt, 193/3 bi al-raqm (2731).

35 Aḥmad bin Ḥanbal Al-Shībānī, Al-Musnad, Ḥadīth bin Mukharamat al-Zaharī, 212/31 bi al-raqm (18910).

36 ʿAbū Shikhah, Nādir Aḥmad, Uṣūl al-Tafāwwaḍa (ʿAmmān: Dār al-Masīrah wa al-Nashr, 2011M), 75-78.

فعندما عرض سهيل بن عمرو على النبي صلى الله عليه وسلم العودة هذا العام لم يرفض النبي صلى الله عليه وسلم هذا العرضٍ بل درسه من جوانب عدة وعندما تبيّن لديه الفائدة من هذا الصلح قبله ، في حين أن عددا من الصحابة لم يكن أعجبهم هذا الأمر وهذا التنازل من قبل النبي صلى الله عليه وسلم ، وكذلك فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه فقد ورد أنه قال لهم : "أَشِيرُوا أَيُّهَا النَّاسُ عَلَيَّ ، أَتَرَوْنَ أَنْ أَمِيلَ إِلَى عِيَالِهِمْ وَذَرَارِيِّ هَؤُلَاءِ الَّذِينَ يُرِيدُونَ أَنْ يَصُدُّونَا عَنِ الْبَيْتِ". [37]

سابعا : الصدق في الوفاء بالالتزامات التي تقدمها للطرف الآخر مع جعل التعديل عليها واردا بالاتفاق مع الطرف الآخر . [38]

ويتجلى هذا الموقف عندما جاء أبو جندل بن سهيلٍ [39] مسلماً يرسف في قيوده أثناء توقيع الصلح مع المسلمين وكان قد عذب عذابا شديدا ، كما جاء في رواية البخاري[40] "فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ دَخَلَ أَبُو جَنْدَلِ بْنُ سُهَيْلِ بْنِ عَمْرٍو يَرْسُفُ فِي قُيُودِهِ ، وَقَدْ خَرَجَ مِنْ أَسْفَلِ مَكَّةَ حَتَّى رَمَى بِنَفْسِهِ بَيْنَ أَظْهُرِ الْمُسْلِمِينَ ، فَقَالَ سُهَيْلٌ : هَذَا يَا مُحَمَّدُ أَوَّلُ مَا أُقَاضِيكَ عَلَيْهِ أَنْ تَرُدَّهُ إِلَيَّ ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : «إِنَّا لَمْ نَقْضِ الْكِتَابَ بَعْدُ» ، قَالَ : فَوَاللَّهِ إِذًا لَمْ أُصَالِحْكَ عَلَى شَيْءٍ أَبَدًا ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : «فَأَجِزْهُ لِي» ، قَالَ : مَا أَنَا بِمُجِيزِهِ لَكَ ، قَالَ : «بَلَى فَافْعَلْ» ، قَالَ : مَا أَنَا بِفَاعِلٍ" . فالتزام النبي صلى الله عليه وسلم ببنود الصلح مع أنه لم يتم توقيع الكتاب فيه إشارة واضحة إلى الوفاء والالتزام بما يتم التوافق عليه .

---

37 Abū Abd Allāh Al-Bukhārī, al-Ṣaḥiḥ, Kitāb al-Maghāzī, Bāb Ghuzwah al-Ḥudaibiyyah, 126/5 bi al-raqm (4178).

38 ʿAfīfī, Ṣadīq Muḥammad wa Saʿad, Jurmayni, Al-Tafāouḍa al-Faʿāl fī al-Ḥayat wa al Āʿmāl, 238.

39 Huwa Abū Jandal bin Sahīl bin ʿAmrū al-Qarashī al-ʿĀmirī, wa qīla Ismuhu ʿAbdullah, wa kāna min al-Sābiqīn ilā al-ʾIslām, wa mimman ʿUdhiba bisababi Islāmihi, Istishhad di al-yamāmah wa huwa Ibn Thamān wa Thalāthin Sanah.

40 Abū ʿAbd Allāh al-Bukhārī, al-Ṣaḥiḥ, Kitāb al-Shurūt, Bāb al-Shurut fī al-Jihād wa al-Maṣālah maʿa Ahl al-Ḥarb wa Kitābah al-Shurūt, 193/3 bi al-raqm (2731).

كان الرسول صلى الله عليه وسلم صادقاً أميناً وكذلك الصحابة الكرام، فمعنى الاتفاق على الصلح مع المشركين هو الالتزام ببنوده والوفاء به، وحادثة أبي جندل خير دليل على ذلك، إذ أراد النبي صلى الله عليه وسلم من سهيل بن عمرو أن يجيزه له، بالرغم أن كان كتاب الصلح لم يقضى بعد، ولم يكن بنية المسلمين نكث بنود الصلح وعدم الالتزام به، لكن المشركين هم من نكثوا العهد. ثامناً: تشكيل فريق تفاوضي مناسب للمهمة التفاوضية، مع التأكد من انسجام أعضاء الفريق.

وقد كان مع الرسول صلى الله عليه وسلم مجموعة من الصحابة، منهم أبو بكر الصديق رضي الله عنه، فقد جاء في رواية أحمد[41] أنه عندما جاء عروة بن مسعود إلى الرسول صلى الله عليه وسلم "وَأَبُو بَكْرٍ الصِّدِّيقُ خَلْفَ رَسُولِ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَاعِدٌ"، وعمر بن الخطاب رضي الله عنه وكذلك كان من الصحابة علي بن أبي طالب رضي الله عنه الذي كتب وثيقة الصلح كما في رواية أحمد.[42]

ويظهر كذلك أن قرار المسلمين كان جماعياً خصوصاً في القضايا الهامة، حيث جمع الرسول صلى الله عليه وسلم الصحابة عندما علم أن قريش قررت منعهم من دخول مكة المكرمة، وشاورهم ماذا سيفعلون، حيث قال لهم:

"أَشِيرُوا أَيُّهَا النَّاسُ عَلَيَّ، أَتَرَوْنَ أَنْ أَمِيلَ إِلَى عِيَالِهِمْ وَذَرَارِيِّ هَؤُلَاءِ الَّذِينَ يُرِيدُونَ أَنْ يَصُدُّونَا عَنِ البَيْتِ، فَإِنْ يَأْتُونَا كَانَ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ قَدْ قَطَعَ عَيْنًا مِنَ المُشْرِكِينَ، وَإِلَّا تَرَكْنَاهُمْ مَحْرُوبِينَ»، قَالَ أَبُو بَكْرٍ: يَا رَسُولَ اللهِ، خَرَجْتَ عَامِدًا لِهَذَا البَيْتِ، لَا تُرِيدُ قَتْلَ أَحَدٍ، وَلَا حَرْبَ أَحَدٍ، فَتَوَجَّهْ لَهُ، فَمَنْ صَدَّنَا عَنْهُ قَاتَلْنَاهُ. قَالَ: "امْضُوا عَلَى اسْمِ اللهِ"[43]، وهو الرأي الذي استقر عليه رأي المسلمين، وقد أخبر عنه الرسول صلى الله عليه وسلم رسل قريش بذلك عندما جاءوا إليه.

تاسعاً: التمتع بالصبر وطول النفس وعدم الضجر حتى وإن تأخر إبرام الاتفاق.

41 Aḥmad bin Ḥanbal Al-Shībānī, *Al-Musnad, Ḥadīth al-Musawir bin Mukharamat al-Zaharī*, 212/31 bi al-raqm (18910).

42 Ibid.

43 Abū Abd Allāh Al-Bukhārī, *al-Ṣaḥiḥ, Kitāb al-Maghāzī, Bāb Ghuzwah al-Ḥudaibiyyah*, 126/5 bi al-raqm (4178).

يظهر صبر الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديبية بأكثر من موقف ، فقد ظل الرسول صلى الله عليه وسلم صابرا ثابتا على موقفه بالرغم من كثرة الموفدين من قبل المشركين ، وكذلك لم يضجر وينهي المفاوضات بل ظل صابرا حتى آخر لحظة فاتحا المجال أمام قريش للتفاوض والصلح ، ثم تجلى كذلك صبر الرسول صلى الله عليه وسلم أثناء صياغة بنود الصلح وتنازله عن بعض الأمور التي لا تمس جوهر الصلح ، فلم يضجر أو يغضب من طلبات سهيل بن عمرو .

وكذلك ظهر صبر الرسول صلى الله عليه وسلم عند مجيء عروة بن مسعود الثقفي[44] وإساءته للرسول صلى الله عليه وسلم والصحابة حيث قال له – كما في رواية أحمد [45] – : "يَا مُحَمَّدُ ، جَمَعْتَ أَوْبَاشَ النَّاسِ ، ثُمَّ جِئْتَ بِهِمْ لِبَيْضَتِكَ لِتَفُضَّهَا ، إِنَّهَا قُرَيْشٌ قَدْ خَرَجَتْ مَعَهَا الْعُوذُ الْمَطَافِيلُ ، قَدْ لَبِسُوا جُلُودَ النُّمُورِ ، يُعَاهِدُونَ اللَّهَ أَنْ لَا تَدْخُلَهَا عَلَيْهِمْ عَنْوَةً أَبَدًا ، وَايْمُ اللَّهِ ، لَكَأَنِّي بِهَؤُلَاءِ قَدْ انْكَشَفُوا عَنْكَ غَدًا" .

قال الدكتور أكرم العمري : "ويلاحظ أن قريشاً لم تكف عن التحرش بالمسلمين خلال المفاوضات لكتابة الصلح بل وبعد إنجازه ، وسواء أكان ذلك بعلم قادتها للضغط على المسلمين خلال المفاوضات ، أم هو من تصرفات شبابها الطائشين ، وقد احتمل المسلمون ذلك بانضباط دقيق" [46] .

وقال محمد الغزالي : "وبقي المسلمون في أماكنهم ، يلتمسون للمشكلة حلولا أخرى أفضل من اقتحام مكة في هجوم عام ، وحاول فريق من السفهاء أن يشعل المعركة ، لكنّ المسلمين لزموا الهدوء وملكوا أعصابهم".[47]

عاشرا : الإيمان بصدق القضية التفاوضية وعدالتها ، ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعي في تحقيق أهدافه .[48]

وقد تجلى هذا في سيرته كلها صلى الله عليه وسلم وليس يوم الحديبية فقط ، فالرسول والمسلمون يؤمنون إيمانا مطلقاً لا شك فيه بصدق موقفهم وصحته ، وبصدق ما يقومون بفعله ، وكانوا يعتقدون أن لهم حقاً بدخول مكة والطواف بالكعبة لأنهم أولى

44 Ibid., 14.

45 Aḥmad bin Ḥanbal Al-Shībānī, *Al-Musnad, Ḥadīthal-Musawwir bin Mukharamat al-Zaharī*, 212/31 bi al-raqm (18910).

46 Akrām Ḍiya' al-'Umarī, *al-Sīrah al-Nabawiyyah al-Ṣaḥiḥah*, 445.

47 Muḥammad al-Ghazālī, Fiqh al-Sīrah, 330.

48 Muḥsin al-Khuḍīrī, *Tanmiyyah al-Mahārāt al-Tafāoudiyyah*, 59.

بها من قريش، وأولى بالطواف بها وزيارتها من غيرهم، لأنها قبلة صلاتهم والتي لا يجوز الحج إلا لها .

حادي عشر: استخدام الضغط الإعلامي والحرب النفسية لتكوين قناعات مسبقة لصالحك .[49]

وقد استطاع النبي صلى الله عليه وسلم أن يشكل ضغطاً على قريش من خلال ثباته على موقفه بالرغم من كثرة رسل قريش، وانضباط أصحابه والتزامهم برأيه، وكذلك إدراك قريش أن الرسول صلى الله عليه وسلم مصمم على دخول مكة المكرمة، فاضطرت قريشٌ إلى الاستسلام لذلك لكنها أرادت حفظ ماء وجهها وأن لا يدخلها عنوة وقوة بل صلحا، وقد تبين ذلك عندما أرسلت قريش سهيل بن عمرو وطلبت منه أن يتم الاتفاق مع المسلمين فقالت له: ائْتِ مُحَمَّدًا فَصَالِحْهُ، وَلَا يَكُونُ فِي صُلْحِهِ إِلَّا أَنْ يَرْجِعَ عَنَّا عَامَهُ هَذَا، فَوَاللهِ لَا تَتَحَدَّثُ الْعَرَبُ أَنَّهُ دَخَلَهَا عَلَيْنَا عَنْوَةً أَبَدًا، فهي حرب نفسية وإعلامية بين الطرفين وقد سبق هذا الموقف أيضا موقف عروة عندما رجع إلى أصحابه في الحديث الذي رواه البخاري " فَقَالَ: أَيْ قَوْمِ، وَاللَّهِ لَقَدْ وَفَدْتُ عَلَى الْمُلُوكِ، وَوَفَدْتُ عَلَى قَيْصَرَ، وَكِسْرَى، وَالنَّجَاشِيِّ، وَاللَّهِ إِنْ رَأَيْتُ مَلِكًا قَطُّ يُعَظِّمُهُ أَصْحَابُهُ مَا يُعَظِّمُ أَصْحَابُ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مُحَمَّدًا، وَاللَّهِ إِنْ تَنَخَّمَ نُخَامَةً إِلَّا وَقَعَتْ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ، فَدَلَكَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدَهُ، وَإِذَا أَمَرَهُمْ ابْتَدَرُوا أَمْرَهُ، وَإِذَا تَوَضَّأَ كَادُوا يَقْتَتِلُونَ عَلَى وَضُوئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمَ خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحِدُّونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيمًا لَهُ"[50]، فكان من هذا الوصف لقريش أنهم علموا أن أصحاب النبي لا يمكن أن ينفضوا عنه وأنهم ماضون إلى ما يأمرهم به، وكذلك استخدم قائد فريق التفاوض من المسلمين وهو النبي صلى الله عليه وسلم مهاراته بالتأثير في المفاوض من الطرف الآخر قبل البدء بالتفاوض وذلك عندما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا فلان وهو من قوم يعظمون البدن

49 Ibid., 65.

50 Abū Abd Allāh al-Bukhārī, al-Ṣaḥiḥ, Kitāb al-Shurūt, Bāb al-Shurut fī al-Jihād wa al-Maṣālah maʻa Ahl al-Ḥarb wa Kitābah al-Shurūt, 193/3 bi al-raqm (2731).

فابعثوها له، فبعثت له واستقبله الناس يلبون فلما رأى ذلك قال سبحان الله ما ينبغي لهؤلاء أن يصدوا عن البيت.

المطلب الثاني: المهارات المتعلقة بالسلوك التفاوضي

ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

أولاً: عدم إحراج الطرف الآخر عند الخطأ، وتجنب الدخول في مجالات خارجة عن الموضوع لأن هذا يُبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت.

ونلاحظ أن الرسول صلى الله عليه وسلم لم يناقش سهيل بن عمرو عندما أنكر نبوته، فلم يبين له ويحاول أن يقنعه بأنه نبي مرسل من الله، لأن هذا الأمر ليس مجاله ووقته الآن، فالهدف هو الصلح وإتمامه والانتهاء منه فقط وبأسرع وقت ممكن.

ثانياً: عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه المطالب كلها دفعة واحدة، لأن هذا يستفز الطرف الآخر وغالباً ما يُجهض أكثر المفاوضات.

فلم يصرّ النبي صلى الله عليه وسلم على أداء العمرة هذا العام وفي حواره صلى الله عليه وسلم مع عمر رضي الله عنه الغاضب من الاتفاق في أول الأمر فأخبره أنهم سيأتون البيت معتمرين في العام الذي يليه وهذا ما تم الاتفاق عليه مع سهيل بن عمرو.

ثالثاً: عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائتة لأنها تُؤدي حتما إلى الخروج عن الموضوع.

وقد كان فكر الرسول صلى الله عليه وسلم منصباً على إتمام الصلح فقط، فلم يذكر المفاوضين بموقف المشركين وعدائهم للمسلمين، وتعذيبهم لهم وطردهم من مكة المكرمة وحروبهم معهم، بل كان الحديث يدور حول قضية الصلح وما يتعلق به.

رابعاً: مبدأ المنفعة: فلن تستمر مفاوضات لا يجنى من ورائها كل طرف منفعة، حتى وإن كانت عبارة عن تقليل حجم الخسائر أو التنازلات " إنقاذ ما يُمكن إنقاذه " وعليه يجب التأكد باستمرار من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة، في ظل استمرار الجلسة أو متابعة جلسات أخرى.[51]

51 Abū Shihah, Nādir Aḥmad, *Uṣūl al-Tafāwwaḍa*, 79-81.

كسب المسلمون من الصلح فوائد كثيرة جداً ولذلك استحق أن يسميه القرآن الكريم فتحاً ، فقد استفاد المسلمون اعترافاً شرعياً من المشركين بهم ، واعترافهم بأن لهم كياناً وقوة ومكانة ، وكذلك ازدياد مكانة المسلمين وهيبتهم في الجزيرة العربية ، واعتراف المشركين بحق المسلمين بالكعبة المشرفة فقد عاد المسلمون في السنة التالية وأدوا العمرة وسميت عمرة القضاء ، ومن الفوائد ما كان بعد الصلح حيث تفرغ المسلمون للدعوة إلى الإسلام فزاد عددهم وتفرغوا لقتال اليهود فحدثت بعدها بسنة غزوة خيبر وتم من خلالها تطهير الجزيرة العربية منهم ، وغيرها من الفوائد الكثير

يقول الدكتور محمد سعيد البوطي – معددا فوائد الصلح – : "فمن الحكم الباهرة أن صلح الحديبية كان مقدمة بين فتح مكة ، وتفرغوا لنشر الدعوة الإسلامية بأمان ، ولذلك أطلق القرآن الكريم اسم الفتح على هذا الصلح ".[52]

المبحث الرابع : خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها ، وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد الخطوة التالية وتنفيذها ، وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه به خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة ، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج ، بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا ، وهذه الخطوات هي :

الخطوة الأولى : تحديد القضية التفاوضية وتشخيصها

يتعين معرفة القضية المتفاوض بشأنها وتحديدها وتشخيصها ومعرفة عناصرها كافة وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة ، وتحديد كل طرف من أطراف القضية الذين سيتم التفاوض معهم ، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض .

52 Unzur: Al-Būtī, Muḥammad Saʿid Ramaḍān, *Fiqh al-Sīrah al-Nabawiyyah*, 346.

وفي الحديبية كانت القضية واضحة ومتفقاً عليها من الطرفين، فالهدف التفاوضي في الحديبية كان واضحاً لكلا الطرفين، فالمسلمون يهدفون إلى تحقيق مكسب سياسي استراتيجي بعيد المدى والأثر وهو الوصول إلى خطة أو عهد حتى يخلوا بينه وبين الناس، وقريش تريد أن تمنعهم من دخول مكة ذلك العام حتى لا تقول العرب أن المسلمين دخلوها عنوة.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى الفقرات الأخرى كافة التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

ولقد وفر الرسول صلى الله عليه وسلم الجو المناسب للتفاوض من حيث المكان والزمان، حيث وفر كل ما يلزم لذلك من دون تدخل من أحد أو وجود ما يعكر الجو التفاوضي، فقد استقبل الرسول صلى الله عليه وسلم كل المبعوثين من قريش دون ضجر أو تأفف أو إظهار لشيء من الغضب وعدم الرضا، ولم يؤجل مجيئهم أو يؤخره، بل كان يقابلهم ويتحدث معهم مباشرة وبلحظة قدومهم، ومما يدل على الجو المناسب والهادئ للمفاوضات هو عدم تدخل أحد من الصحابة بمجريات المفاوضات، حتى في لحظة كتابة بنود الصلح عندما شعروا أن فيها شيئاً من الظلم للمسلمين، ولقد سادت هذه الروح وتوفر هذا الجو الهادئ المريح من أول المفاوضات إلى نهايتها، وكان هذا سببا من أسباب نجاح المفاوضات وإبرام الاتفاق.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات التفاوض وخطواته لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

وفي الحديبية تجلى هذا الأمر في قبول الرسول صلى الله عليه وسلم لمبدأ المفاوضات مع قريش مع أنهم الأعداء أصحاب التاريخ السيئ مع المسلمين، فهم الذين عذبوا الرسول صلى الله عليه وسلم والصحابة الكرام في مكة، واضطروهم للخروج منها والهجرة إلى مكة، ثم قاتلوهم في بدر وأحد وغيرهما ، ومع كل هذا قبل الرسول صلى الله عليه وسلم بالجلوس معهم ومفاوضتهم وقبول بعض شروطهم، وليس في دين الإسلام ما يمنع من هذا كله، وفي المقابل قبلت قريش الجلوس للتفاوض وأوفدت عددا من المفاوضين لإتمام الصلح .

الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً

وتشمل هذه الخطوة أمورا عدة :

أولاً : اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطاؤهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض .

اختيار علي بن أبي طالب رضي الله عنه لكتابة وثيقة الصلح – كما جاء في رواية أحمد [53]– ، وكذلك اختيار عثمان بن عفان رضي الله عنه وإرساله إلى قريش لبيان سبب مجيئهم ومفاوضة قريش على دخولهم لمكة المكرمة، هو نوع من التدريب للصحابة الكرام على الممارسة العملية للتفاوض .

ثانيا : وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض .

أرسلت قريش أشخاصاً عدة للتفاوض مع المسلمين، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يتعامل مع كل واحد منهم بما يناسبه، ومثاله : بديل بن ورقاء الخزاعي [54] ومعه مجموعة من قومه : حيث بين له الرسول صلى الله عليه وسلم سبب مجيئهم وموقفهم إن منعتهم قريش من دخول مكة المكرمة .

53 Aḥmad bin Ḥanbal Al-Shībānī, *Al-Musnad*, Ḥadīth al-Musawwir bin Mukharamat al-Zaharī, 212/31 bi al-raqm (18910).

54 Huwa Badīl bin Waraqā' bin ʿAbdul al-ʿUzzā bin Jazī bin ʿĀmir bin Māzin bin ʿAdī bin ʿAmrū bin Rabī ʿah, Kitāb ilaihi al-Rasul Allāh Ṣallā lahu Alayhi wa Salam wa ilā Busra bin Sufiyān yad Umūha lil Islām, Shahida maʿa al-Rasulullah Ṣallallahu Alayhi Wasalam sabbī huwāznī min ḥanīn ʾilā al-jaʿrānah wa istiʿmal ʿalaihim Badīl, wa baʿathahu Ṣallallahu ʿAlaihi Wasalam wa ʿAmrū bin Sālam wa Busra bin Sufiyān ilā Banī Kaʿab Yastafzūnahum

عروة بن مسعود : وتحدث بكلام قاس وأمسك لحية الرسول صلى الله عليه وسلم ، ورد عليه أبو بكر الصديق ، لكن الرسول صلى الله عليه وسلم عامله بثبات وصبر ولم يستفزه وظل صابراً على موقفه ، وبيّن له سبب مجيئهم إلى مكة المكرمة .

رجل من بني كنانة : فَلَمَّا أَشْرَفَ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَصْحَابِهِ ، قَالَ رَسُولُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : "هَذَا فُلاَنٌ ، وَهُوَ مِنْ قَوْمٍ يُعَظِّمُونَ الْبُدْنَ ، فَابْعَثُوهَا لَهُ" فَبُعِثَتْ لَهُ ، وَاسْتَقْبَلَهُ النَّاسُ يُلَبُّونَ ، فَلَمَّا رَأَى ذَلِكَ قَالَ : سُبْحَانَ اللهِ ، مَا يَنْبَغِي لِهَؤُلاَءِ أَنْ يُصَدُّوا عَنِ الْبَيْتِ ، فَلَمَّا رَجَعَ إِلَى أَصْحَابِهِ ، قَالَ : رَأَيْتُ الْبُدْنَ قَدْ قُلِّدَتْ وَأُشْعِرَتْ ، فَمَا أَرَى أَنْ يُصَدُّوا عَنِ الْبَيْتِ .[55]

ففي هذا الموقف نستنتج فراسة الرسول صلى الله عليه وسلم وحكمته ، وكيف تصرف مع الرجل من خلال استقباله بالبُدن ، فكسب موقفه وتأييده .

مكرز بن حفص : فقال النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : "هَذَا مِكْرَزٌ ، وَهُوَ رَجُلٌ فَاجِرٌ" [56] ، وفي رواية أحمد[57] "رجل غادر" ، وهنا كذلك نجد خبرة الرسول صلى الله عليه وسلم ومعرفته بالرجال .

سهيل بن عمرو : الذي جاء خلال الحديث مع مكرز ، فاستبشر الرسول صلى الله عليه وسلم بمجيئه فقال : "لَقَدْ سَهُلَ لَكُمْ مِنْ أَمْرِكُمْ" ، وفعلاً تم على يديه الاتفاق على الصلح وبنوده .

ثالثاً : الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها ، وأولويات تناول كل منها بالتفاوض .

حيث كان واضحاً لدى طرفي التفاوض ما النقاط التي ستناقش في جلسات التفاوض والتي بينتها بنود الصلح الذي تم لاحقاً .

ilā ʿaduwwihim Ḥīna Arāda an Yakhruju ilā Tabūk, wa shahida jamīʿan maʿa Rasulullah Ṣallallahu ʿAlaihi Wasalam Tabūk, wa shahida Badīl Ḥajah al-Widāʿ.

55 Abū Abd Allah al-Bukhārī, al-Ṣaḥiḥ, *Kitāb* al-Shurūt, Bāb al-Shurut fī al-Jihād wa al-Maṣālah maʿa Ahl al-ḥarb wa kitābah al-shurūt, 193/3 bi al-raqm (2731).

56 Ibid.

57 Aḥmad bin Ḥanbal Al-Shībānī, *Al-Musnad*, Ḥadīth al-Musawwir bin Mukharamat al-Zaharī, 212/31 bi al-raqm (18910).

الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها :

أولاً : اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض .

فخلال كتابة الصلح والاتفاق على بنوده تم تناولها بالتدريج واحدة بعد الأخرى ، وبشكل مفصل مرتب ، بحيث كلما تم الاتفاق على نقطة انتقلوا إلى التي تليها ، حتى تم إنهاء كل البنود .

ثانياً : الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة .

وذلك بإحضار كاتب لكتابة نص الوثيقة ، واحتفاظ كل طرف بنسخة منها ، لكي تبقى دليلاً على ما تم الاتفاق عليه ، وفي رواية أحمد [58] أن الرسول صلى الله عليه وسلم استدعى علي بن أبي طالب رضي الله عنه ليكتب .

ثالثاً : تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها .

حيث إن النبي صلى الله عليه وسلم بدأ مع المفاوضين بالخطوط العريضة وإبداء رغبته والصحابة الكرام بأداء العمرة وأنهم لم يأتوا محاربين ، ثم بعد ذلك انتقل الى إبرام عهد أو صلح فيه العديد من البنود ، وكذلك الحال مع قريش فكان كل مفاوض يرجع من الحديبية يعرض على سادة قريش ما دار بينه وبين النبي صلى الله عليه وسلم حتى وصل الأمر أخيراً لطلبهم من سهيل أن يفاوضه ويوقع صلحاً معه .

رابعاً : استخدام العوامل الأخرى كافة المؤثرة في الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه لكسب القضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها .

ولقد استطاع الرسول صلى الله عليه وسلم كسب الموقف سياسياً أمام العرب في الجزيرة العربية ، ووضع قريش أمام الأمر الواقع الذي اضطرها إلى قبول دخول المسلمين لمكة المكرمة واعترافها بهم كياناً له وجود وقوة مؤثرة .

---

58 Aḥmad bin Ḥanbal Al-Shībānī, *Al-Musnad*, Ḥadīth al-Musawwir bin Mukharamat al-Zaharī, 212/31 bi al-raqm (18910).

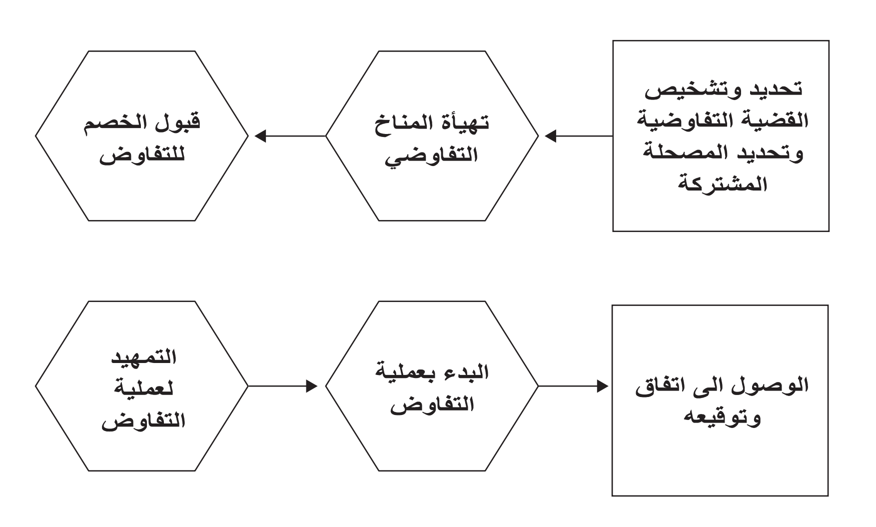
قال الدكتور أكرم العمري : "والحق أن المسلمين كسبوا موقفاً سياسياً سواء دخلوا مكة وتحدثت العرب عن ذلك ، أو لم يدخلوا فتحدثت العرب عن صد قريش لمن قصدوا تعظيم البيت العتيق ، بعد أن كانت قريش تدعي أن المسلمين لا يحترمون المقدسات". [59]

الخطوة السادسة : الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه والإشهاد عليه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين ، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على الجوانب كلها ومراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي .

في الحديبية بعد كل هذه المفاوضات الشاقة والطويلة تم الاتفاق على صلح ، وسمي الصلح بالحديبية نسبة إلى المكان الذي حدث به ، ببنود وشروط محددة واضحة ، ومحدداً بزمن هو عشر سنوات ، وتم كتابة وثيقة لتكون شاهداً على هذا الصلح وما تم الاتفاق عليه .

ويقول الدكتور محمد أبو فارس : "أنه شهد على الاتفاقية بعد كتابتها رجال من الطرفين : علي بن أبي طالب وأبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب وعبد الرحمن بن عوف وعبد الله



59 Al-Sīrah al-Nabawiyyah al-Ṣaḥīḥah, 439/1.

بن سهيل بن عمرو وسعد بن أبي وقاص ومحمد بن مسلمة، أما من جانب المشركين سهيل بن عمرو ومكرز بن حفص وحويطب بن عبد العزى".[60]

الشكل التالي في الأسفل يمثل خطوات عملية التفاوض من الناحية الإدارية.

خاتمة البحث

مما سبق عرضه من أحداث وخطوات عملية التفاوض في صلح الحديبية، فقد توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

1. كلمة المهارة من الفعل الثلاثي مَهَرَ وتطلق على عدة معاني تدور حول الحذق بالشيء وإتقانه، أما كلمة التفاوض فهي مأخوذة من الفعل الثلاثي فَوَضَ، ويدور المعنى حول المشاركة التي تكون بين اثنين والاختلاط.
2. مهارات التفاوض هي الخصائص والصفات التي يتمتع بها المفاوض لإنجاز محادثات تتم بين طرفين متنازعين، من أجل تسوية سلمية للقضية المتنازع عليها، من خلال استعراض البدائل، للتوصل لحلول مقبولة بأقل الخسائر المترتبة على عملية التفاوض.
3. استطاع النبي صلى الله عليه وسلم استخدام مهارات فعالة في عملية التفاوض أدت إلى توقيع اتفاق عبر عنه القرآن أنه فتح مبين، لما فيه من تحقيق لأهداف استراتيجية بعيدة المدى والأثر وقد ثبت لاحقاً الفوائد الجمّة لهذا الصلح.
4. برزت شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم التفاوضية ومهاراته الفعّالة في صلح الحديبية بشكل جلي.
5. سبق الرسول صلى الله عليه وسلم تطبيق المهارات التفاوضية، والتي جاءت موافقةً لما هو موجود في كتب الإدارة الحديثة وكتب المفاوضات، والتي ذكرها

60 Muḥammad ʿAbdul al-Qādir Abū Fāris, Wathiqah Ṣalaḥ al-Ḥudaybiyyah, (Mūʾtamar Makkah al-Mukarrmah al-Thālith 2009), 233.

الباحثون خلال هذا البحث وغيرهما ، مثل : كتاب (secrets of power Negotiating), وكتاب (Getting to yes negotiating an agreement without giving in), وكتاب (الفن الجديد للتفاوض) وهو مترجم للعربية .

التوصيات

يوصي الباحثون بما يلي :

1. توجيه جهود الباحثين نحو الدراسات الموضوعية للحديث النبوي الشريف .
2. ربط الدراسات العلمية المعاصرة المختلفة كالإدارة والاقتصاد وعلم النفس وغيرها بالحديث النبوي الشريف .
3. قراءة السيرة النبوية قراءة معاصرة ، واستنتاج ما فيها من دروس وعبر ، بحيث يستفيد منها المسلمون في واقع حياتهم .